

法政大学学術機関リポジトリ  
HOSEI UNIVERSITY REPOSITORY

## 外食ファストフード店舗の経営社会学

著者	田中 研之輔
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	12
号	1
ページ	35-55
発行年	2014-09
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10114/9546">http://hdl.handle.net/10114/9546</a>

# 外食ファストフード店舗の経営社会学

法政大学キャリアデザイン学部准教授 田中 研之輔

## 序章

24時間 365日、井家は眠らない。乗降客の多い駅前のごちんまりとした井家や、主要幹線道路沿いで、駐車場を十分に確保し、店内も比較的ゆったりと利用できる郊外の井家等、あかりを灯し続ける井家に駆け込む機会は少なくない。いつでも休むことなくあいている、年中無休のこの営業形態は、ライフスタイルの多様化した現代人の、食事をいつ摂るかわからないというわがままを許してくれる。いつでも気軽に、一人でも立ち寄ることができる。私の井家の食べ歩きは、関東圏の店舗を中心に、百店舗を超えた。

井家は、大きく二つのタイプにわかれている。入り口付近にある券売機を使って注文を行う券売機設置店舗と、着席してから従業員に注文をお願いする券売機非設置店舗の二つである<sup>1)</sup>。券売機設置店舗では、数十も羅列してあるメニューの中から、食べたいメニューを選択する。券売機のボタンに触れ、現金を投入し、精算を済ますと、顧客のオーダー情報は、店内オンラインシステムで正確かつ迅速に、厨房へと伝達され、調理が始まる。席に着くころには、先ほど注文したメニューが、できたてはやほやの状態で配膳される。無駄をそぎ落とし、改善がその都度、加えられ進化してきたこの食材提供サービスのスピードは圧倒的だ。世界に目をむけても、類をみない。クオリティも高く、美味しく頂くことができる。

この流れるような商品提供の工程は、いつでも

即座に食事が提供される「効率性」、どの店舗でも量的に均質な商品が提供される「計算可能性」、商品とサービスが質的に同一であるという「予測可能性」、そして、人間の技能によらない技術体系への置き換えという「コントロール」という、ジョージ・リッツアが80年代に提唱し、その後、瞬く間に、世界的に受容されてきた「マクドナルド化する社会」(リッツア、1999)を象徴的に体现している<sup>2)</sup>。マクドナルド・モデルを踏襲したかにみえる徹底的に効率化されたサービスの確立により、井家は、時間や地理的立地に限定されずに、商品の利用可能性を拡大させ、市場を獲得してきた。顧客へのメリットも大きなものであった。顧客は、24時間いつでも希望の商品を即座にかつ容易に購入できるようになった。

だが、この効率化・合理化を徹底化したシステムの半面で、商品を手掛ける従業員は、「作業ラインの一部」と化し、「脱人間的な環境」へと追いやられ、機械化されてしまう(p.32)と捉えられてきた。言い換えるなら、いつでもどこでもすぐに食事を頂けることの恩恵は、その食事を手掛ける労働者を機械化し、脱人間化させた代償の上で成り立っているというのが、リッツアの指摘である。リッツアの立場は、明確で、そのような脱人間化を推し進める社会のマクドナルド化への警鐘を鳴らすことにあった<sup>3)</sup>。

本論文の研究手法——井家の内的世界を描く

24時間営業を続ける井家が、本論文の舞台となる。この舞台で繰り広げられているドラマの数々をできうる限り、その鮮度と旨みを保ちとじ込めながら描きだしていく。この舞台には、食材を届け運び込んでくれる人、店内の設備を管理する人、全国チェーン店展開を支える社員、また、多様なバックグラウンドを持つアルバイトアクター等、様々な人物が登場する。様々な立場の人々から井家の日常をパッチワーク的に描きだすこともできる。

井家の店内の様子を観察は、2008年7月から2014年までの7年間、顧客として店舗を訪れたときに実施しているので、御三家の井家をあわせると、120店舗を越えている。複数回以上、足を運んでいる店舗は、6店舗あり、そのうちの3店舗は、それぞれ7～8回訪れている。一人の顧客

として足を運び商品提供までのスピード、アクター間のやりとり、店内の様子などを観察してきた。井家の観察を続けていると、店内に入った瞬間に、従業員の動きの違いがわかるようになる。店内を見渡せば、清掃の状態が手に取るようにわかる。従業員の動きと、店内の清掃状態が良ければ、店にはお客さんが溢れ、逆に、店内の状態が良くない店は、従業員の動きも悪く、お客さんの数も少ないのである。これは、あくまでも経験的な観察から導き出した、見解であるのだが、追って分析する店舗の売上分析とあわせてみても、この見解は裏付けられるばかりである。

店舗には、何人の顧客が訪れているのだろうか。来店した顧客が、店舗でいくら使って食事をしてなのか。店舗の月商はいくらぐらいであろうか。まずは、このあたりの基礎データをみてみることにしたい。それでは、店舗形態別6店舗の客席数、来客数、客単価、前年比売上、日商売上をみてみたい。

店舗形態別経営比較

	菊名店舗	赤野店舗	星咲店舗	河田店舗	山原店舗	亀岡店舗
店舗形態	大型商業施設隣接	住宅地区店舗	駅前隣接	幹線道路	商業地区店舗	商業施設内店舗
客席数	48席	38席	28席	29席	38席	35席
来客数（日）	479人	322人	237人	193人	298人	353人
客単価	539円	515円	472円	521円	482円	493円
前年比	86.5%	104.5%	107.9%	114.6%	137.9%	82.5%
売り上げ・日	258,181円	165,830円	111,864円	100,553円	143,636円	174,029円

(2013年2月実績、筆者によるヒアリング調査)

1. 24時間営業の売上実績

菊名店舗での2010年の一か月間の売上実績をみていくことにしたい。まず、一日の売上の平均は、226,836円で、ランチの時間帯が76,825円で

全体の34%、続く、ディナーの時間帯が67,658円で全体の30%で、ランチとディナーの売り上げをあわせると、全体の売り上げの64%を占めている。

		モーニング	ランチ	アイドル	ディナー	ナイト	サンライズ	日計
来店数	平均	24.6	104.1	37.6	70.3	41.9	23.5	301.9
	合計	688	2914	1054	1967	1174	657	8454
売り上げ	平均	14,175	76,825	26,229	67,658	31,085	13,281	226,836
	合計	396,902	2,151,087	734,425	1,826,753	870,378	371,875	6,351,420

### アクターの構成

菊名店舗は、主婦アクターが7名、フリーターアクターが9名、学生アクターが10名、高校生アクターが2名、社会人アクターが1名からなる合計29名のアクターを抱えている。そのうち、14名が男性、15名が女性である。17歳の女子高生から52歳の男性フリーターまで、幅広い年齢層のアクターが勤務し、アクターの平均年齢は32.4歳である。勤務時間は、午前中から夕方までの時間を主に主婦アクターが占め、夕食から深夜早朝までの時間帯を学生アクターやフリーターアクターとが勤務している。勤務日数は、週1勤

務から週6勤務のアクターまで様々である。アクターの勤務年数は、1か月以下のものから5.3年勤務しているものがある。29名の平均勤務年数は、1.77年であり、1年以下のものは、13名在籍している。

菊名店舗は、昼間の時間帯責任者を41歳の主婦アクター（AC1）が担当し、夜間の時間帯責任者を店舗最年長者である52歳のフリーターアクター（AC14）が担当している。二人ともに、週に6日勤務し、勤務年数もAC1は5.3年、AC14は4.4年と他のアクターと比較して、長く勤務している。

菊名店舗 売り上げ実績月間（金額）（2010年11月 店舗調査）

	モーニング	ランチ	アイドル	ディナー	ナイト	サンライズ	日計
月1	13,760	58,686	23,422	49,246	27,201	13,908	186,223
火1	8,502	62,432	22,809	58,012	27,543	8,802	130,088
水1	6,304	66,980	20,223	42,103	26,110	13,402	175,122
木1	11,783	69,405	22,502	57,045	31,305	17,243	209,283
金1	7,803	49,665	22,879	64,087	30,121	14,004	188,559
土1	16,720	86,406	28,804	89,203	38,420	8,907	268,460
日1	29,907	96,103	48,573	78,908	46,398	13,242	313,131
月2	9,708	67,304	24,003	60,103	25,032	14,907	201,057
火2	9,254	67,807	23,304	55,203	27,034	15,023	197,625
水2	7,945	59,430	13,980	57,892	27,897	13,782	180,926
木2	14,785	71,023	18,023	61,803	32,143	19,560	217,337
金2	13,204	69,402	18,560	62,165	40,503	16,030	219,864
土2	15,609	99,422	37,034	88,045	36,304	7,695	284,109
日2	31,345	100,378	41,056	109,455	3,564	15,783	260,566
月3	1,022	75,983	22,684	68,903	28,495	7,314	204,401
火3	10,697	70,342	14,706	66,795	34,579	14,254	211,373
水3	13,456	78,594	34,596	66,798	35,403	13,405	242,252
木3	11,320	98,043	24,304	94,034	35,459	14,304	277,464
金3	17,945	85,304	39,454	63,450	39,805	15,304	261,262
土3	18,232	94,508	38,406	43,405	32,045	12,304	238,900
日3	18,243	91,203	37,495	64,204	26,934	17,209	255,288
月4	11,230	69,034	22,304	59,034	26,304	12,340	200,246
火4	12,305	78,342	25,608	63,204	27,987	11,107	218,553
水4	14,304	68,304	23,304	65,045	29,034	12,032	212,023
木4	14,506	52,304	22,304	65,934	23,405	13,405	191,858
金4	21,263	64,304	39,405	63,440	42,304	12,203	242,919
土4	14,405	89,034	27,304	80,304	33,204	13,203	257,454
日4	21,345	111,345	38,394	86,945	35,845	11,203	305,077
合計	396,902	2,151,087	734,425	1,826,753	870,378	371,875	6,351,420
平均	14,175	76,825	26,229	67,658	31,085	13,281	226,836

赤野店舗は、主婦アクターが5名、フリーターアクターが5名、学生アクターが7名、高校生アクターが1名からなる合計18名のアクターを抱えている。そのうち、11名が男性、7名が女性である。16歳の女子高生から69歳の男性フリーターまでが勤務し、アクターの平均年齢は29.4歳である。勤務時間は、午前中から夕方までの時間を主に主婦アクターが占め、夕食から深夜早朝までの時間帯を学生アクターやフリーターアクターとが勤務している。勤務日数は、週1勤務から週6勤務のアクターまで様々である。アクターの勤務年数は、1か月以下のものから2.8年勤務してい

るものがある。菊名店舗で勤務歴が一番長いのは、主婦アクターのAC1である。主婦アクターの勤務歴も、0.3年から1.1年と浅いことも特徴である。18名の平均勤務年数は、0.66年であり、1年以下のものは、15名が在籍し、8割のアクターが1年以下の勤務経験である。

菊名店舗では、昼間の時間帯責任者を41歳の主婦アクター（AC1）が担当し、夜間の時間帯責任者を店舗最年長者である52歳のフリーターアクター（AC14）が担当していたのに対して、赤野店舗では、時間帯責任業務をこなせるアルバイトアクターが不在である。

#### 菊名店舗のアクター構成

	性別	年齢	種別	勤務時間	勤務日数／週	勤務年数
AC1	女	41	主婦	8-17	6	5.3
AC2	女	41	主婦	8-15	5	1.7
AC3	女	28	主婦	9-17	2	1.7
AC4	女	32	主婦	10-14	3	1.3
AC5	女	37	主婦	10-14	4	4.3
AC6	女	43	主婦	10-17	1	0.1
AC7	女	30	主婦	10-14	4	0.1
AC8	男	23	フリーター	8-17	6	0.7
AC9	男	25	フリーター	8-17	6	0.8
AC10	女	27	フリーター	8-17	6	1.7
AC11	女	29	フリーター	8-17	4	1.0
AC12	男	22	フリーター	22-2	5	1.8
AC13	女	24	フリーター	22-2	5	1.0
AC14	男	52	フリーター	22-8	6	4.4
AC15	男	48	フリーター	22-8	6	2.8
AC16	女	29	フリーター	22-8	4	0.9
AC17	男	25	学生	9-15	1	2.3
AC18	女	23	学生	10-17	4	4.3
AC19	男	20	学生	12-17	1	1.3
AC20	男	19	学生	17-22	4	1.2
AC21	男	19	学生	17-22	4	1.0
AC22	女	18	学生	17-22	4	0.5
AC23	男	19	学生	22-2	1	0.7
AC24	男	19	学生	22-2	3	1.1
AC25	男	18	学生	22-2	1	0.1
AC26	男	19	学生	22-8	5	3.0
AC27	女	17	高校生	17-21	1	1.9
AC28	女	17	高校生	17-21	3	0.4
AC29	男	24	社会人	22-2	3	0.5

職位別管理責任対応表

	管理店舗数	面接数／月	教育対象	シフト管理	衛生管理	メンテナンス	クレーム
店舗責任者 (時間帯責任者)	1店舗	3人	店舗 アクター	2週間 シフト作成	衛生管理表 作成	1店舗	1.5件
店舗管理職 (ストアマネジャー)	1-2店舗	6人	店舗責任者 2人	シフト 承認・修正	衛生管理表 作成	2店舗	5件
地区管理職 (エリアマネジャー)	3-6店舗	15人	店舗管理職 5人	シフト 承認・修正	衛生管理表 作成	5店舗	10件
地域管理職 (ディストリクマネジャー)	20-30店舗	60人	地区管理職 20人	シフト 承認・修正	衛生管理表 作成 20店舗	20店舗	約30件
広域管理職 (ジェネラルマネジャー)	約50店舗	150人程度	地域管理職 15人	シフト 承認・修正	衛生管理表 作成 50店舗	50店舗	100件

## 2. 組織の操縦

### 「私、辞めます」

店舗を経営する際に、いくつかの問題に直面する。たとえば、券売機やレジの故障、炊飯器や鍋の故障、といった設備の不具合に関する問題。あるいは、悪天候や震災時の店舗を含んだ地区の集合停電、といった環境要因からくる問題。そして、店舗を支える時間帯責任者や深夜帯のアクターの突然の離職、による人材の問題。この3番目の離職に関する不測事態をできるだけ、店舗マネジャーは、事前に予測しておかなければならない。

24時間のシフトをまわしていくのに、アクターの人員は不足傾向にある。これについて店舗マネジャーの現場レベルでは、問題点を次のように考えている。第一に、競合他社との差異化戦略が図れていないこと。第二に、対外的なブランディング戦略が機能していないこと。第三に、非正規学生アルバイトの採用を軽視していること、などがあげられる。また、同時に、採用されたアクターの離職も問題である。短期間のうちに離職するものもいれば、店舗マネジャー等についてからの激務で離職するものもある。さらに、昇格試験の難しさも関連しているという。現場レベルは、店舗管理や人事を担当する店舗マネジャークラスが不足しているが、店舗マネジャーへの昇進試験が容易ではない。内容はテキストを一字一句丸暗記して解答するという、現場で求められている実践的

な知識とはほど遠い、形式的な試験となっているという。

こうした慢性的な人員不足と店舗マネジャーの過剰労働により、複数店舗マネジャーは、(1) 店舗マネジャーの離職、(2) 非正規雇用主婦層の離職と店舗マネジャーへの昇進拒否、(3) 非正規学生アルバイトの離職の問題を抱えているのである。

店舗マネジャーの者が仕事の現場から離れてしまうこともしばしば、起きている。1歳の子どもの父親である32歳の中元は、「仕事に対してモチベーションがわからず、働きたくない」という。この言葉は複数店舗マネジャーに発せられた返答であるが、シフトの予定であるにもかかわらず、連絡がとれず、店を欠席。さらに、子供の世話をする妻にも暴言を吐くという行為を頻繁に繰り返している。(2012/10/24)。

辞めたいという主婦アクターをまずは、ひきとめる。辞める理由を聞いて、できるだけ、継続するように促す。ただし、あまりに無理にひきとめたりするのは、マネジメントとしては一時凌ぎだけでしかない。新人でも今後長くやっていけそうなアクターを見抜いて、できるだけはやく育てていくことが大事。本社が新人を雇用するのではなくて、あくまでも現場が仲間を増やしていかない限り、人員不足はなくなる。(2014/1/6)



## 新店舗開店後のマネジメント

本部は、仕事を任せる店舗責任者に対して、新店舗オープンがいかに大事で、ここが勝負であるかと伝えていくかが大事。そうでないと、エリアマネジャーは、通常の仕事の中で、新店舗を並行させて仕事をしていく。それでは、新店舗はまわらない。新人アクターの研修も、生半可はやり方ではだめ。集中的に、集団をスキルアップさせて、開店にむけて、モチベーションもあげていくようにする。店舗開店の一か月は、ほんとに大事。アクターにも、お客さんにも気を配り、体制を作り上げていく。(2011/9/7)

新店舗が開拓され、開店に至る、そのプロセスを担うのは、マネジャーであり、そこには一店舗ごとのドラマがある。光が丘店舗の開店にむけて、山本のサポートについていた、佐山薫子は、開店を振り返り、次のように苦悩の経験を吐露した。

新店舗オープンは、できれば、もうかわりたくない。その理由は、精神的苦痛にある。最終的に考えて思ったのは、私自身は、仕事だけで生きていなくて、家庭のこともやりながら、それでも、新店舗オープンにむけて、全力でむきあってきた。プライベートも、その期間は、犠牲にしても、会場をとり、すべてのアクターの面接をしてきた。にもかかわらず、この2か月間、必死に積み上げてきたものを壊すのは、一瞬なんだと痛感した。それも、自分が関わらないところで、店舗マネジャーが、いとも簡単に一日で壊した。それに直面したときに、もう限界だ。店を辞めようと思った。

ここで、佐山が「必死に積み上げてきたものを壊すのは、一瞬なんだ」と語っている出来事とは、具体的には、新店舗の開店直後、シフトが埋まらず、シフト表が穴だらけのまま、店舗マネジャー

が、親戚の不幸ということで突如、実家に帰省してしまったことである。理由はどうであれ、店舗マネジャーが、自らの役割を放棄して、帰省したのである。その後、数日間、店舗マネジャーは、連絡メールにも反応をしなかった。

佐山が店を辞めようと思うにまで至ったのは、穴だらけのシフト表を、そのまま、店舗事務所に貼り付け、新人アクターの目につくようにしたことである。新人アクターは、穴だらけのシフト表をみて、自分がこの穴を埋めていかないと駄目なのかと感じるに違いない。店舗開店にむけて、佐山は、新人アクターのひとりひとりの顔をみて、それぞれの表情を確認するようにして、シフトを大事につくっていた。シフトづくりは、アクターとマネジャーとの信頼関係ゆえに円滑にいくものなのである。マネジャーに直接頼まれることで、シフトを埋めよう、マネジャーの為に、店舗の為に、働こうと思うのである。

穴だらけのシフトの揭示は、これまでの積み上げてきたマネジャーとアクターとの信頼関係を根本から壊す行為なのである。その結果、有望な新人アクターは、その揭示をみて、辞めていった。佐山は、この出来事の二週間後、上司であるディストリクマネジャーに、退職の意向を伝えた。

## 3. 経営の技法

バラエティに富んだ人びとを、気持ちの良い挨拶のできるアクターへと育てあげていく過程なくして、顧客にとって居心地の良い店舗空間は生まれない。その一端を担うのが、司令塔の店舗マネジャーである。本調査を始めたころの私のフィールドノートには、次のような文言が記されている。

厨房の中の動きがとてもスムーズだ。注文した牛丼は、注文してから自分の目の前に商品となって配膳されるまで、今日は9秒しかかかっていない。このスピードは圧巻だ。商品が形になっていく過程は、世界強豪のサッカーチームが、絶妙なパスワークでボールをまわしていく様子に似ている。動きに無駄

がなく、流れている、絶妙に連携が取れている。笑顔のパスワークだ。このスピードとクオリティ、そして、連携プレイは、世界一だといえるだろう。この連携プレイはどのようにして、可能になるのか。このスピードはどのようにして生み出されているのか。興味は尽きない。ただ、いえることは、明らかに動きのいい、センターにポジショニングする司令塔のような従業員が、この連携プレイをコントロールしていることは間違いないということだ。(フィールドノーツ、2008/6/7)

### モチベーションマネジメント

山口は毎朝、7時30分から8時までの間に、1日の業務タスクや業務目標をまとめ、店舗マネ

ジャーやアルバイトアクターに、必ず、連絡メールを送信している。この業務連絡メールは、エリアマネジャーに課せられた必須業務ではない。

2012年2月6日の業務連絡メールには、「店舗アクター諸君！日々の努力は報われます。米1粒、1粒に気を配り、スマイル・スピード・あたたかい接客を目指しましょう。皆様が勝ちとった信頼でクレームを覆すことも可能です。精進して今後とも数字をとっていきつてくれ〜。コングラッツ！」と書かれていた。短文であるが、ユーモアを交え、店舗アクターのやる気をかきたてる文面である。

店舗アクターのモチベーションアップを促すメールを送る日と下記のように具体的な指示を出していくメールを織り交ぜている。

2013/1/18 from エリアマネジャー to 店舗アクター各位 おはようございます。

- ①新メニュースタート：デイピーク前に、温度チェックを欠かさず、チェックしてください。極力、商品ロス进行を避けるように心掛けてください。
- ②不良工事の件：お取引様に必ず、原因の報告をもらってください。勿論、再々修理なので、修理代は発生させないように！
- ③既存商品のクオリティ再確認：濃度と牛肉投入温度を98度にしてください。98度に拘り、脂抜きを徹底しましょう。
- ④クーポン配布：前回クーポンを配布した近隣事業所への御礼と、御最良をお願いしながら配布にいきましょう。売上低迷中の野原店舗は、クーポンを完全配布すること。
- ⑤労働時間：A店舗(-6.5) B店舗(-20.8) C店舗(-6.6) D店舗(-14.1) E店舗(13.1) 御覧の通り、E店舗のみ、労働時間13.1時間の借金を膨らましています。逆に、B店舗では人材が足りていない時間が在ります。お客様に迷惑をかけているかもしれません。確認してください。アクターのスキルが上がっていると前向きな判断ができます。皆さん、必死で営業しています。改善できるところは、きっちりやりましょう。
- ⑥雨の日シフト：本日は雨天の為、労働時間カットしていきましょう。労働時間は、後からの改善は無理です。始めからしっかりカットしておくこと。

アルバイトアクターは、希望すれば、この業務連絡メールを受け取ることができる。この勤務時間外に配信されるメールが、担当する店舗マネジャーとアクターでの情報共有を円滑にしてい

く。山口は、メールをおえ、家事をおえと、担当店舗の来店をしていく。店舗への移動は、借上車両登録をした自家用車を利用し、1日で2〜3店舗に来店していく。



## クリーンスマネジメント

商品提供のオペレーションを改善していく以前に、まず、とりかかるのが、圧倒的に清潔な店舗

を目指していくことである。汚したくないと感じられるほどに綺麗に磨かれた窓、埃ひとつない床、である。

## 店舗チェック

店舗衛生	清掃状況	水漏れ	トイレ
店内設備（汚れ）	床、椅子、テーブル	窓、ドア、エアコン	カウンター、鏡、蛍光灯
アクター衛生	清潔感	みだしなみ	手洗い
商品管理	商品在庫状況	商品適正管理（温度・品質）	冷蔵
味の管理	濃度	硬度	タレ
労働スピード	店内移動	商品提供時間	商品回収
顧客サービス	声かけの高さ	笑顔	接客
金銭管理	店内小口現金	レジの釣銭	販売機内現金
販促物	配置	見栄え	消耗具合
店舗課題	クレーム対策	情報共有	チェック表の記入状況
リスク管理	店内リスク	店頭リスク（破損・劣化）	看板・駐車場リスク

## ブレイングスマネジメント

商品提供の効率性は、①動作を最小にする（両手作業）、②動作距離を最短にする（往復作業）、③動作を簡単でムリのないものにする（作業改善）、④道具を有効的に使う（道具の改善）ことで、あげていくことができる。

コストマネジメントは、人件費の調整を行うレイバーコストマネジメント、店舗の設備の購入や修繕を行うメンテナンスコストマネジメント、食材の提供数や食品ロスの軽減を行うフードコストマネジメントの主に、3つのマネジメントからなる。

レイバーコストの調整は、1時間単位ではなく、15分単位で行われている。休日の昼間のトップピークには、6人から7人のアクターで、1時間で160人前後の顧客対応をして、1時間で8万円ほどの売り上げを叩きだすこともある。50席ある客席を1時間で3回転以上させる。さらに、客単価の高いファミリー層がリピート客としてくるようになると、1時間で9万円に到達することもある。だが、店舗の厨房設備や客席、店内スペースには限界がある。回転数をあげていくのにも限

界があり、経験的にみて、トップピークの1時間3回転が限界値である。

同時に、レイバーコストの調整で有効なのが、正社員であるエリアマネジャーや契約社員がシフトに入ることで、人件費を浮かすことである。エリアマネジャーがシフトに入れば、アクター分の人件費を削減することができる。月末に売上を伸ばしたいときには、そのような調整がなされている。極力、人件費を抑えて、売り上げを伸ばしていくことに取り組んでいる。

新人の鈴田希子は、マネジャーから十分にトレーニングされていないから、無駄な動きが多く、作業におわれてしまっている。それを横目に見ながらも、ベテランアクターの古富茂美は、自分の持ち場以外の仕事は、一切しようとしなない。そのやりとりを聞いていたエリアマネジャーは、すかさず、「あなたたちは、誰からお金をもらっているのですか」と投げかける。黙ってその質問を受け止める様に聞いている二人に、「お客様からお金を頂いているんですよ。10分間でお客様を何回みましたか？2秒に1回、3秒に1回、お客様の動きを横目で確認しながら、持ち場を担当す

## 店舗売上向上の秘訣

水光熱管理	一度節約を根付かせる。ムダをチェックする。
包材管理	原価何円の世界を実感させる。
仕込み数予測	前週の売り上げデータをもとに、売上予想の1.3倍の仕込みをする。
食材の確保	地震・大雪などの天災等で、物流がストップしても、店舗を歩き来して、食材をかき集める。食材が確保できれば、非常時でも売り上げはあがる。
メンテナンス申請	修理をしたい箇所を吸い上げどこをどの月の利益から差し引くか？を考える。ケチな営業はしない。
人件費	毎日時間数を追って指示をだす。 1日何時間のカットをするか？どの時間で誰がカットするか？を聞きとる。
素早い動き	素早く行動させる。煽って仕事をさせる。 マネジャーは手を出さない。全て自分でやらせて達成させる。1杯を作らせる。
接客業の手本	視野を広く持つことを印象づけるパフォーマンスを見せる。 フォーメーションの手本を見せられるとなおよい。
アクターの情報	自然な会話の中で、家族構成など聞き出す。アクターに対して。家計簿を付けるように教える。働かないと生きる事はお金がかかる！ということで、働く動機付けを強くしていく。
棚卸の重要性	フードコントロール 原価がいくらかを大体教え何が売れたら利益になるか？トレーニングする。

る。それをやらないと、スピードはつukれないよ。」とアドバイスをする。そこで、マネジャーも実際に、フロアに入りながら、お互いの動きのタイミングをおしえていく。タイミングは、模倣的ではなくて、お客様への接客しているまさにそのときに、実践的に伝えていく。「おこられないように、仕事をしているけど、それは間違い。とにかく、お客様第一優先。お客様があつての商売。あなたたち二人が連携をとらないから、店舗の雰囲気が悪い。この冷たい空気は、お客さんが作り出しているのではなくて、あなたたちが生み出しているのよ。考えを改めなさい」と厳しい口調で続ける。ベテランアクターの古富には、「新人の鈴田さんができないのは、仕方ない。まだ、トレーニングの途中。ただし、ベテランのあなたが、何も声をかけないというのは、鈴田さんの存在を完全に否定しているのと同じですよ」。店舗マネジャーの横村里菜には、「鈴田さんと古富さんが、声かけなしで、店舗がこんな冷たい雰囲気になっているのは、あなたの責任ですよ。あなたは、アクターの欠点ばかりを指摘しているけど、何を教えてい

るの？」と叱咤するとその場で悔し涙を流している。横村が泣いている間にも、店は閉まらない。経営に休みはない。

鈴田と古富は、エリアマネジャーの言葉に反応し動きをすぐに改善し始めた。それらの言葉を伝えたと、OJT が再開した。一人の顧客が店舗を出ていく様子を見ていた、鈴田がすぐに片づけにむかった。その様子を見ていた、エリアマネジャーは、「鈴田さん、パッシング（片づけ）にいきますと必ず、声をかけてからいって」とすかさず助言する。調理担当の古富には、「あと、何秒で、～～井ですまという声かけをするようにして」と伝える。それに鈴田は必ず、返事をするようにしていく。

この細かな一つひとつの声かけの積み重ねが流れるような連携プレイを生み出していく。二人の動きが見違えるようにかみあってくる。その間も、店舗マネジャーの横村は、事務所で泣いている。

鈴田は、覚えるスピードがはやいわけではない。覚えるのがはやいアクターと比べたら、習得時間が倍以上はかかってしまう。それでも、明るい接

客ができる。商品提供まで多少時間がかかり、待たされたとしても、商品提供時に、「すみません、お待たせしました～」と笑顔で自然な声掛けをすると、お客様はクレームを出すようなことにはならない。そこは、鈴田の武器だよと伝える。

新人研修時から、店舗マネジャーの横村に怒られっぱなしの鈴田が、エリアマネジャーの言葉に、頷きながら「はい、わかりました！」と元気よく返事をしている。鈴田は「いつも声出しを忘れてしまうんです」というと、「忘れてしまうなら、忘れないようにしていただいだけでしょ、すぐに改善できるね」とエリアマネジャーは返答する。鈴田は、注意を受けると毎回、「はい、わかりました！今後気を付けます」というのが、口癖であるが、エリアマネジャーは、「今後、気を付けますは、いらないから、今からやるように。口だけでいうなら、いわなくていい。」と締めくくった。

#### フロアマネジメント

時間内での売り上げを最大限に上げるためには、顧客数を増やすことと同時に、入店した顧客が食事をして、店舗から出ていくまでの時間をできるだけ短くする顧客の回転数を上げていくことが肝心である。ここで不可欠となるのが、顧客が着席しているフロアの様子を潰さに観察しながら、最短時間での商品提供にむけて、アクターの連携を図るフロアコントロールである。

フロアの動きは、パスを回すサッカーやバスケットボールの動きに似ている。ピーク時には5人のアクターが同時にフロアに立ち、注文を受け、注文品を提供するまでの時間は数秒から数十秒である。そのスピードには驚かされる。そのパフォーマンスを発揮するには、毎回の事前準備が不可欠である。

精算業務は、通常11時までにおわらせる。もう20分過ぎているけど、まだ、終わらないのと、声をかけた。精算をおわらせ、昼のピークを迎える準備をしておかないと駄目。精算より営業が大事。のんびりとしてい

て、準備がおくれていくと、他のアクターもそわそわし始める。お客さんは、こちらの準備に関わらず、どんどん、店に流れ込んでくる。そのための準備を事前しておくことで、ピーク時に最高のパフォーマンスを出すことができる。(2012/04/06)

店舗マネジャー長嶺重弘は、「特に意識しているわけではないが、どのお客さんが何を食べているかを全部覚えている。20人ぐらいのお客さんの注文メニューをすべて記憶している。カウンター番号と注文、入店と着席の場所で注文メニューをすべて記憶できている。これがすべてフロアコントロールにつながる。何番のお客さんが何を注文していて、他のお客さんの注文をすべて把握した上で、最短でメニュー提供できるように調理していく。」(2011/6/16)と述べる。店舗マネジャーは、顧客の注文を正確に把握しながら、最短で商品提供ができるようにアクターに的確な指示を出していく司令塔の役割を担っている。

フロアに立つアクターはいつも同じとは限らない。顔ぶれによってシフトの流れが上手くいくときもあれば、その逆で上手くリズムが噛み合わないときもある。たとえば、それは次のようなアクター間の了解事項の齟齬にみてとれる。昼間の繁忙時に5人のシフト体制でフロアをコントロールしていた。他の店舗から店員補充としてシフトに入った24歳新人の中村が、ドライブスルーを担当していた。中村は、ドライブスルーの注文の合間に、洗い場の仕事を自主的に手伝っていた。しかし、ドライブスルー担当が洗い場まで動くことは、この店舗内での「フロアコントロールの境界」を超えることを意味する。その際に、店舗責任者が、中村に対して、「そこには入らないで」と一喝した。すると、中村はその言葉に戸惑いの表情を見せる。このやりとりを見ていた複数店舗マネジャーの山口は、「店舗間でフロアコントロールの細部ルールは違う。なので、たとえ他の店舗で多様なフロア経験のあるアクターであっても、この店舗では、ドライブスルーと洗い場の担当領

域を踏み越えて仕事をするのではないということを伝えるべきであるのに、店舗マネジャーの配慮がたりない。その戸惑いの表情を察知しているのか、察知していないのかはわからないけども、本来であれば、他の領域を荒らさないように動くのが、この店のルールであることを伝えるべき。」(2011/5/16)と述べた。

他店舗では、洗い場やスルーを行き来するフロアを設定しない店もある。問題なのは、「できる」といっても、実際にできていない点にある。実際にできていない社員アクターが指令を出すセンターに入って、指示ができない。また、売上に対する意識が著しく低い管理職や一時間の売り上げを把握していない管理職もいるようだ。

店舗マネジャーは、フロアに入るアクターにOJTを行う。具体的には、センターのポジションの一連の流れを実演しながら教えていく。たとえば、店舗では、一度に8テーブル分の注文が入る。8クリップの注文をどのようにさばいていくのかが商品提供までの時間短縮に不可欠となる。しかしその間に、同時にテイクアウトのオーダーが入る。テイクアウトは何よりも早く出す。こうした実地での商品提供業務を行い、店舗のアクターが連鎖的に機能し始めると、売り上げにつながっていく。

山口のような複数店舗マネジャーは、ほかの店舗マネジャーの動きをチェックする。ある店舗では、センターのポジションに4年目で25歳の管理職が入っているものの、商品提供が円滑に行われていない。そこで山口は、ポジションの入れ替えを提案する。店舗マネジャーをセンターから外し、事務業務に従事させる。事務業務との兼務が厳しいカウンターのBとCに若手アクターを起用し、状況判断に時間がかかる仕事ぶりの女性アクターを比較的客足の少ないAカウンターに配置する。そしてその配置で商品提供が遅れるようなピーク時に店舗マネジャーが裏からフロアヘルプに入るように指示を出した。「人を過剰に置いて、アクターの本数を増やすよりも、適材適所で、人員を配置していくのがフロアワーク」

(2012/3/20) だと述べる。

商品提供の遅れがでるときには、センターポジションでの指示不足が大概の原因である。センターでの的確な指示が出されない。このスキル不足が問題となる。注文が同時に入り、センターポジションが、持ち場の仕事で手いっぱいになり、指示を出せなくなる。肝心なのは、「背中合わせで、フロアを見ていない状況で、的確な判断をしていく」(2012/3/20) ことだとされる。平日のピーク時は、なんとかまわせても、的確な指示を出せないと土日や休日のトップピークでは、注文がたまっていき、顧客が不満を抱くようになる。ファストフードで働いていて、「時間がない」なんて言い訳は許されない。

逆に、的確な指示がアクターへと伝達されるようになり、フロアコントロールが機能しているると一時間で売り上げ8万円を出すことも可能となる。客単価平均が425円だとすると、一時間で190名弱の顧客の注文を受けることに成功している。このスピード感をアクターに体験させることが売上向上の近道である。フロアが連携し出すと、上手くまわっているという喜びにもなる、「フロアコントロールは身体的な喜び、ほんとに楽しい。運動だよね。ピッチに立ちまーすという感じ。」(2012/3/20) だと述べる。

### サジェスションワーク

店舗の観察を続けていると、興味深い顧客行動がみえてくる。それは、券売機で商品を選んでいるときに、耳にした商品メニューを購入する顧客が少なくないことである。大宮田店舗では、券売機が店内に二つ設置されている。顧客は、店内へと足を進め、券売機の前に立ち、メニューのラインナップから購入するメニューを選択する。ここでフロア担当と厨房担当のクルーで連携をとりながら、おすすめ商品のサジェスションワークを行う。

フロアリーダーは、顧客が券売機の前に立ち、商品を選んでいるタイミングを見計らって、から揚げ、から揚げはいかがでしょうか」と、商品名を2回繰り返す。フロアリーダーの商品名サジェ



ストに続けて、フロアアクター・バックアクター「から揚げはいかがでしょうか」と声をあわせる。この様子を見ていると、すべての顧客というわけではないが、約半数を超える顧客が、追加メニューから揚げを購入する。顧客の購買行動特性として、店舗に入る前に、特定商品の購入を決めているわけではなく、お腹を空かせて、店舗に入ってきて、その場で、購入する商品を瞬時に決められると考えられる。そのタイミングでの購買を促すサジェスチョンワークは、たしかな効果をもたらしている。

サジェスチョンワークは、サイドメニューのサラダや、デザート商品などにも適応される。サイドメニューは、他のメニューと比べても安価で100円程度である。「あわせて、サラダもいかがですか」というサジェスチョンを耳にして、顧客はサラダを購入するのである。

さらに、店舗混雑時のサジェスチョンも、顧客の回転数を上げていくのに、非常に重要である。

#### リレーションビルドマネジメント

ファストフード店舗の脱人間的な側面に、人間同士の接触を最小限にしてしまうことが指摘されている（リッツア、p214）。券売機店舗での従業員と顧客との関係は、言葉を幾つか交わすだけの機械的なやりとりをもたらしてしまう。券売機による注文、配膳、食事をおえたら、そのまま、店舗から出ていく。店舗による無駄も省いた、ドライブスルーは、さらに従業員と顧客のものを、一時的で機械的なものにする。

しかし、実際に、井家の経営で重要な要素を占めているのは、リピート顧客の獲得である。リピート顧客の多くは、まるで、自分の家で食事をするように、毎日のように井家に姿をみせる。とくに、踏み込んだ個人的な会話を交わすわけではないのだが、「最近は、お元気ですか。」とか、「腰の痛みは和らぎましたか」といった、気遣う一言が、たしかに顔の見える関係性を構築していくのである。つまり、脱人間的なコミュニケーションを展開している井家では、店舗経営の究極的な目的で

ある、売り上げを伸ばしていくことは難しいのである。

赤野店舗では、店舗に来る子供客に積極的に、コミュニケーションをとるようにしている。「はい、どうぞ」「しっかり、食べてね」と声をかける。食事をして子供客が店舗から出ていくときには、「いってらっしゃい」と元気な声で送り出す。そうすると、元気に送り出された子供客は、数日後、友達を連れて戻ってくる。あるいは、両親や祖父母と店舗に来るようになる。こうした親身になったコミュニケーションがリピート客を増やしていく。週末の赤野店舗は、子供客やファミリー客で賑わっている。

また、毎日、決まった朝食を食べにくる常連客もいる。毎日、8時に店舗に来て、同じものを食べている。その様子を見ていると、60歳後半のその男性にとって、この店舗は、家で朝食をとっているのと同じ感覚なのだと思える。赤野店舗の店舗マネジャーは、その男性に、「おかわりありませんか」といった言葉をかけている。その後、「昨日ね～」と会話が続いていく。お客様の名前を呼ぶわけではないが、毎日来てくれる常連さん。アクターと顧客という関係性である以前に、その店舗の近くで暮らす御近所さんと思って接客をしている。

従業員と顧客の関係だけでなく、従業員間の関係性にも、同じことがいえる。24時間のシフトをアルバイトアクターで埋めていくことでは、アルバイトアクターはそれぞれの人間関係を構築していくことは難しい。「一時的でパートタイム的性格は、従業員同士の個人的関係の可能性を大きく排除している」（リッツア、p215）のが、現状である。店長の緒方は、積極的に、アルバイトアクターとの交流を深める機会を設けている。新年会、忘年会等の年次飲み会に加えて、社員スタッフの歓迎会や送別会を企画しては、食事会をしている。

仕事上はアクターと馴れ合いの関係になってはいけないということを教え続けた。オンとオフ。その距離感を上手くとれているとい

うマネジャーがいない。仕事に対しては、ものすごく厳しいという姿勢をみせないとな下のアクターは絶対に育たない。ただ、お店を出て、懇親会などをするときには、逆にものすごく楽しむ。(2011/11/15)

### 店舗経営の神髄

山口が担当する店舗は、経常利益を軒並み伸ばしていく。平均にして、前年度113%の伸びを続けていく。それも、低迷していた店舗を改善されていく。複数店舗を経営していて、昨年度比で売り上げが70%を切る場合には、店舗近くに他社競合店舗が新たに開店した場合等、外的要因がほとんどである。それに対して、昨年度比で90%前後の数値が出ている場合に、まず、商品構成が悪いことが考えられる。だが、商品ラインナップに関しては店舗の現場ではどうすることもできない。経営陣は、前年を上回る魅力的な商品ラインナップを提供していかなければならない。だが、それと同時に、山口は、アクターの要因であると考えてのだという。新たに担当した店舗でも、まず、現場のアクターのスキルを向上させ、モチベーションを改善していくことで、数か月で昨年度比の110%は、叩き出せるようになる。

まず、前提として国内にある数百を越える店舗で提供される商品は、均質化されていなければならない。提供商品を店舗で調理する形態をとる場合、商品の均質化を徹底させることは容易なことではない。詳細に記載された調理行程のマニュアルを、店舗マネジャーがアクターに教え込んでいく。そのマニュアルには、1食分の食材が、グラム単位で記載されているだけでなく、使用容器と作業時間が秒単位で記載されている。ここにも店舗での工夫があり、標準時間帯での調理時間と、店舗の顧客が増える繁忙時間帯での調理時間がそれぞれ記載されている。同時に、各調理行程と商品の盛りつけがカラー写真で記載され、アクターはマニュアルを模倣していくことで調理ができるように構成されている。各商品について気をつけるべき点も記載されている。最も調理時間が短い

ものは、牛丼で、丼にご飯を盛り付けるのに5秒、その上に、牛肉とタレを仕込んだものを盛り付けるのに7秒、のたった12秒で商品が完成し、顧客へと配膳される。

山口マネジャーが、アクターにあてた共有文書に、店舗経営の哲学をみてとることができる。

一店舗の経営を行う店舗マネジャーから複数店舗の経営を行うエリアマネジャーへと昇進すると、マネジャーの関心は、店舗アクターのフロアでの動きよりも、各店舗の数字の動きを意識していくようになる。毎日の日課は、各店舗の時間帯売り上げを確認し、そこに店舗の状況を読み解き、的確な指示を店舗マネジャーへと落とし込んでいくことである。この数字には、店舗アクターの動きが反映されている。

複数店舗のマネジメントを円滑に図るエリアマネジャーは、毎日の店舗周りを欠かさず行っている。担当店舗からヘルプ要員を必要としている店舗まで、現場感覚を大事にしている。エリアマネジャーが来店すると、店舗にはいい緊張感が生まれる。できるだけ、店舗アクターと、顔を突き合わせたコミュニケーションをとり、ときには、エリアマネジャーがフロアに入って、実際の動きを他のアクターに感じ取らせていく。

エリアマネジャーにとって欠かすことのできない仕事が、エリアマネジャーの仕事を店舗マネジャーへと伝達していくことである。マネジャーは、一日では育たない。様々な局面での業務を経験しておくことで、エリアマネジャーになるのに必要な実践的なスキルを日々の業務で磨いておくのである。エリアマネジャーが担当する業務を店舗マネジャーができるようになると、必然的に、そのエリアの組織力は上がっていく。だが、多くのエリアマネジャーは、目先の自分の仕事をこなすことに固執している。エリア全体での組織力の向上を狙った、動きができないでいる。

エリアマネジャーが店舗マネジャーに仕事を伝達していくのと同じように、店舗マネジャーが店舗アクターに仕事に伝えていくと、組織力はさらに向上していく。菊名店舗や赤野店舗では、仕事



## 店舗マネジャーから店舗アクターへの経営の哲学

1. アクター・アクトレスに徹する。 お客様からみたら全て同じ従業員アクターです。私的感情で演じるアクター・アクトレスはいません。気持ちにムラがあってはだめ、たとえ、気持ち的に落ち込んでいたとしても、舞台に立っている間は、絶対にそれを出さない。プロとして舞台に立つのです。
2. フロアは舞台だ！ 勘違いしやすいのが厨房が舞台だと思われがちだがそうではない！あくまでもフロアがお客様が描く舞台。舞台にお邪魔する気持ちがあれば姿勢は低姿勢に。ごみは拾う様になり、テーブル椅子は磨くようになる。
3. 元気で明るく この人、明るいなあと言ってもらえるようにしましょう。元気は、良く食べ、良く寝て、良く笑うことです。お客様に、「いつも元気だね」とお声かけしてもらえたら合格です。それをマネジャーに伝えてください。みんなで褒めてあげます。「あの店、アホみたいに明るい」を目指していきましょう。
4. テンションの維持 店舗サービス時のテンションをいつでも同じ状態を維持する。他のアクターに対して、気持ちのムラをみせてはいけない。ドライブスルーのお客様には、店内より元気な声で行う。
5. 素早い動き 店内は、早歩きで移動する。遅く歩いていると、だらだらしているように映る。お客様の注文があれば、素早く動いて向かう。
6. 徹底した体調管理 どんなに体調が悪くても舞台に立つのです。原則、体調不良は認めません。体調の悪い日もあります。そんな日は、必ず、仲間に伝え、フォローしてもらいましょう。これがチームです。ただし、毎回体調不良では駄目です。体調管理を徹底させる。自己管理できないのはプロではありません。食事を提供するサービスであるので、体調不良には極力気をつける。
7. Home だと思え。 Home= おうちが、お店です。仲間は家族です。お客様はお家に招き入れたゲストです。「おはようございます」「こんにちは」「こんばんは」「おかえりなさい」「いつてらっしゃい」「いつも、ありがとうございます」生活をしていく上での挨拶は、いっぱい発して OK！接客用語に加えていってください。お客様の名前をゲットできたらマネジャーに報告してください。みんなで褒めてあげます。
8. 清潔空間を維持する。 事務所を綺麗にしておく。11時に床を徹底的に磨く。店舗を利用するお客様にとって、綺麗な店舗であることがリピート客を増やすことにつながる。それ以上に、働く環境である店舗が綺麗であることで、アクターも充足していく。整理整頓は日常業務、3ヶ月に一回は壁棚を磨く。トイレを必ず綺麗な状態にしておく。朝食サービスをおえて、10時までが使用回数がピークになる。その前の時間帯である、9時にトイレの清掃を行っている。
9. 気を遣うは×、気を配るは○ 勘違いしている人がいます。気を遣うは、自己満足です。これは気を遣われた側も気を遣うのです。では、どうしますか？気を配るのです。相手が何を必要としているのか？お客様を観察しましょう。作業する上でも同じです。あなたの隣にいるアクターは、何を必要としていますか？察する能力を身につけていきましょう。
10. 互い（アクター同士）に愛情を持つ 恋をしろと言っているわけではありません。もちろん、恋をしても構いません。常に相手を敬う気持ち。人間一人では生まれて来ません。一人で生きている事もあり得ません。では、出会った以上、人を褒める。文句は言わない。文句があるなら、上司に言うこと。店舗内で個人的に文句を言わない。互いの意見を面と向かって交換するのは OK。
11. 雑談できる話力を磨け。笑い声は OK 雑談ができる知識を得ろ！アクターから、お客さまから、共に会話を膨らませる事がコミュニケーションがうむ売上につながる事務所内での笑い声は OK。他人を笑わせるセンスのある奴、ガチンコ勝負だ！厨房フロアに一步でたら、笑顔に切り替える。
12. バックヤードの整理整頓 バックヤードこそお客さまの目はある ここで食事できるか？考えてしまうような事があってはならない。
13. 報告コミュニケーションを大事にする ミスは誰でもする。そのミスに素直に向き合い、自分で解決できないと判断すれば、すぐに、相談すること。報告は、まず、結論を伝え、次になぜ、その問題が起きたかの理由を述べる。

の落とし込みが徹底されている。基礎スキルを覚え、店舗での動きに慣れてきたアクターには、できるだけ早い段階で、店舗の売り上げを意識させていく。商品をつくり、店舗に訪れている顧客への目の前の対応を大事にしながらも、同時に、一時間の売上、一日の売上、一カ月の売上を意識させていく。店舗の売上データは、店舗マネジャーやエリアマネジャーしかみることができないが、店舗アクターに、口頭で伝えたり、時間の売上目標や一日の売上目標を事務所に手書きで掲示していく。その目標の達成度について、アクター皆でシェアするようにしていく。そうすると自然と、経営的視点が養われていく。売上目標を達成できなかったときは、なぜか。逆に、達成できたのは、なぜかを、主婦アクターや高校生アクターでも話題にするようになる。単純労働をこなす機械労働者ではなく、店舗を担う経営マインドを持った労働者へと育てていくのである。

店舗改善をもたらす経営の手法をまとめると、下記ようになる。

アクターのモチベーションマネジメントとプレイングマネジメントが浸透し、売り上げに改善

の兆しがみられるようになるタイミングで、近隣他店舗よりも時給を50円ほど高く設定し、新たにアクター募集をかけていく。それと同時に、現在働いているアクターの時給も上げていく。昼間の時間帯で、970円平均から1100円まで、一人130円近く上げたこともあった。現在、アクターには、一人ひとり面談を行って特別再生店舗として、時給を上げることをつたえ、成績をアクター全員で上げていくようにする。アクターは、それを聞くと、ものすごく驚くし、やる気もでてくる。

さらに、主婦アクター全員には、精算業務をこなせるようにしていく。精算業務ができるようになれば、お店の管理とシフトの管理もできるようになる。そこまでいけば、社員が休めるようになる。アルバイトアクターと社員とがうまく連携を取れるようにしていくと、店舗はかわっていく。通常は、アルバイトアクターは、社員の指示待ちで、「ぶらさがっている」。そうではなくて、アクター一人ひとりが、自分の店であるという意識をもつようにさせる。もし、精算業務が苦手のできないのであれば、接客ホスピタリティのプロフェッショナルになることか、もしくは、清掃の

### 店舗マネジャーの経営の極意

1. 自分の事は語るな！ほぼ秘密にすること。逆に信頼のおける右腕ができればひとつずつ紹介するといい。
2. シフト交渉は、時間帯問わず全員に交渉する。10回交渉して駄目でも必ずいう。電話交渉が良い。「申し訳ない」と言葉にすることで次の1回はYESも貰えるようになる。
3. ランチのピーク時間前に、必ず、順番に休憩をとり、ピーク時にパフォーマンスを十分に発揮できるようにしておく。疲労を溜め込む、アクターが少くない。休憩に入るタイミングで、事務所ですれ違うときに、できるだけ、コミュニケーションをとるようにする。できるだけ、ジョークを交えるようにする。
4. 新任アクターが来た時には、名札を必ず用意して、「君が来てくれてうれしい」の演出を欠かさない。
5. 店舗に対して、会社に対して、アクターに対して、社員に対して、絶対にマイナス発言をしてはいけない。愚痴、悪口は禁物。悪口を耳にしたアクターは、自分の悪口も言われるだろうなと思うようになる。たとえアクターが、愚痴や悪口を述べていても、簡単に、同調しない。
6. 退職を申し出たアクターにどんなに必要無くとも引き止める事。あきらめるな！自分のプライドは捨てる！プライドとシフトのマイナスを己で埋めるくらいならアクターに頭を下げる。これが24時間営業の鉄則！
7. クレームを恐れるな！クレームを言うお客様は怒りと情熱がある。店舗の教育しない店責を問題にする。社員でないアルバイトを追及するのは事実確認。アルバイトと社員の区別をしっかりと指導すること。
8. 注意するときは、1点のみ。常に、一緒に学んでいく姿勢で働く。

クリーンネスのプロフェッショナルになることを要求していく。さらに、「自分の顧客を獲得していく」ことを目指していく。「お帰りなさい」「行ってらっしゃい」でもいい。「自分のお家に来てもらう」感覚で接客していく。

24時間 365日、顧客が食べたい商品を提供する。商品提供がいつでも可能なように食材の発注や棚卸しを徹底しておく。商品は、マニュアル通りの温度帯で、あたたかい商品は熱々で、冷たい商品は冷えた状態で提供できなければならない。提供した商品は、常に完食されるようにして、残飯が残っている場合には、その理由を分析するように心がけておく。

圧倒的なスピードを目指す。商品提供まで3分以上かかる場合には、お客様にお断りを入れ納得してもらうように促す。音を立てず、店内ではすばやく動く。食事を終え、店舗を出る動作に入った顧客を確認すると同時に食器の片付けを瞬時に行う。顧客が思わず、「はやい」と独り言が出てしまうような驚くスピードを追求していく。

シフトに入るということは、舞台にあがることであり、常に笑顔で演技きるプロでなければならない。顧客とは意識的に目を合わせて、笑顔をふりまく。店内でのかけ声は、心地よい音階にする。お客様が、「ごちそうさま」ではなくて「ありがとう」と思わずいってくれるような最高の井家づくりを日々、追求しているのである。

結章 井家を経営する

1. 店舗マネジャーの仕事

本論文では、井家の店舗マネジャーの労働現場を事例にして、顧客数とその回転数が売上向上の鍵となる特性をもった労働管理の手法、フロアでの商品提供プロセスの詳細、非正規雇用従業員のマネジメントやその葛藤について、店舗への観察調査、店舗マネジャーへの聴き取り調査、筆者自身の労働経験から明らかにしてきた。

井家の店舗マネジャーは、店舗経営のみならず、非正規社員の人事管理と人材育成からなる管理業務に追われ過剰な労働を強いられている。明確な目標を掲げ、経営改善を図ることで純利益を増大させることができるというのは、合理的な経営の共通了解事項である。井家の店舗マネジャーは多様で状況変則的な具体的な課題への対応に追われている。

店舗マネジャーは、24時間のシフト編成を2週間毎に行っている。シフト編成はあくまで予定であり、体調不良や個人的な用事等で、アクターの欠員は日常的に起きている。その欠員をどのようにして埋めるのかも、店舗マネジャーによるマネジメント手腕のみせどころである。さらに、アクターマネジメントのみならず、注文から商品提供までを数十秒以内で行うスキルの向上と最適なフロアコントロールを図っていくことが求められる。アクターのスキルとフロアコントロールがうまく噛み合うとき、売上は伸びる。ここに店舗マ

	悪循環を招く店舗マネジャー	好循環を招く店舗マネジャー
採用	面接を担当する	面接を任せる
研修	新人アクターのトレーニングを担当する	新人アクターのトレーニングを任せる
勤務	自らシフトに入る	シフトを調整する
アクター対応	アクターを「叱る」	アクターを「褒める」
声かけ	アクターに話しかけない	アクターに話しかける
働き方	感情的に働く	理知的に働く
感情の表出	感情を表情に出す	感情を表情に出さない
指摘ポイント	「目に見えるミス」を指摘する	「目に見えるミス」を指摘しない
業務分担	精算業務を自らやる	精算業務を任せる

ネジャーは、働くことのやりがいや労働の楽しさを享受している。

## 2. 人材の不足

店舗を複数管理しているマネジャーが、心休める時間を取ることは難しい。本論文を執筆中にも4人の複数店舗マネジャーが辞職している。複数店舗マネジャーは、店舗での実務経験を積み、そこでの経営実績が評価されて、昇格してきた、言ってみれば、会社の要となる人材である。そのマネジャーが、辞めていく。4人の行き先は、うどんを中心としたチェーン店舗に転職したものや、レストラン店舗に転職したものもある。離職し、転職していくものの大半は、同業他社への転職であり、異業種に転職するものは少ない。

アルバイト従業員の人材不足とともに、店舗マネジャーや複数店舗マネジャーが離職していく。サービスを提供するのに不可欠な人材の不足と流動性の高さを内包しているのが、井家という巨大市場なのである。出て行く者を惜しんでいる時間も許さない労働の現場がそこにはある。時給を数十円上げて、ネット広告を掲載する。その翌日には、面接の申し込みが入る。採用された者は、その数日後、制服を着て、現場で商品提供をしながら仕事を覚えていく。そして、必要人員は補填される。

契約社員の店舗マネジャーが正規新人社員の実地研修を担当しながら同時に、本部の新規事業統括プロジェクトのメンバーに選抜されるという本事例の特有性は指摘されよう。だが、そうした個別特性以外に、①管理職の経路、②情報の伝達、③組織の管理と運営、④管理職ネットワークでそれぞれにみえてきたことは、あらゆる分野でマクドナルド化<sup>2</sup>していく現代社会の労働現場の実態を象徴的に浮かび上がらせていると考えられる。

まず、第一に、井家の脱ファストフード化に対応する店舗マネジャーの環境適応がある。売り上げ好成绩を上げる店舗では、低価格の商品を効率より迅速に提供するというファストフードサービ

ス外食産業の共通アジェンダが、顧客のニーズに必ずしも対応していないことを的確に分析していた。券売機型店舗から接客型店舗への移行も、接客業務での効率化以上に、従業員と顧客との相互やりとりの機会を重視したものである。新規顧客を獲得していく特別キャンペーンを展開していきながら、一度来店した顧客を常連客にできるかが、重要な店舗経営戦略となっている。

第二に、井家の店舗マネジャーの仕事は、先行する研究蓄積にみられるのと同様に、「終わりにき性質」の職務であった。実際に本論文で取り上げた店舗マネジャーの週間就業時間も50時間に及んでいる。対応する業務も多種にわたり、同時作業で迅速で的確な対応が常に求められている。各店舗の売り上げは、本部へと自動的に報告され、昨年度比や他店舗との比較データが随時送られてくる。店舗マネジャーは勤務中は休む暇はない。従来型の手紙での情報伝達は今や皆無で、メール等で全店舗と本社統轄部と連結させるグループウェアでの連絡手段は、店舗マネジャーの日常業務とが常にモニタリングされている。今や、本社統轄部と全国にある各店舗は、集中的なモニタリングによる情報伝達システムの上に成り立っている。ゆえに、営業報告等、地区管理職にメールで随時報告するなどの業務報告作業や、現場対応に追われているときに、地区管理職から催促メールなどが来ることも日常茶飯事である。

本論文では、井家の経営を明らかにしていくために、経営に携わる多様な関係者にフォーカスし、あえて戦略的に、店舗に足を運ぶ顧客の様子は、取り上げてこなかった。従業員とのやり取りの中で必要な場合に、登場している程度である。しかし、顧客の生活の中で、それぞれ、井家は生きられている。

## 3. 24時間営業の終焉？

店舗は24時間、年中無休で営業を続けている。店舗を開店した、その瞬間からその店舗を1日も1時間も休むことなく、営業を続けていかなければならない。24時間何時でも顧客は店にやって



くる。来客とともに、数分以内で美味しい食事が提供される。このサービスを提供するのに店舗マネジャーは従業員とともに、日々奮闘している。

しかし、井家の代名詞でもある24時間営業は、今、大きな転機を迎えている。井家最大手すき家が、全国124店舗で午後22時から午前9時までの深夜・早朝営業を休止している<sup>4)</sup>。さらに、2014年2月から4月にかけては、厨房機器の施設の不具合と人材不足による従業員の採用難によって、最大123店舗で一時休業や時間帯休業の措置が取られている。すき家は、第2章でまとめたように、吉野家と松屋と比べて歴史が浅いが、1982年に一号店を開店させると、飛躍的に店舗数を伸ばし、現在1967店舗を全国に構えている。そのすき家が数百店舗で、一時休業や時間帯休業を強いられる事態に陥っていることは、24時間営業のビジネスモデルからの転換を意味している。

すき家の時間帯休業は、2014年2月14日から始めた牛すき鍋定食、とろーりチーズカレー鍋定食、野菜たっぷり牛ちり鍋定食、等の、以前のメニューと比べて、仕込みに手間のかかる新商品の導入にともない、従業員の負担増が深刻化したことがその発端にある。負担増がアルバイト従業員の大量の離職者を生み、店舗には、「人員不足のため店舗を一時閉店させていただきます」という掲示が張り出された。その掲示内容がツイッターなどのソーシャルメディアに投稿され、閉店店舗の写真が続々とアップされていった。井家は、人件費をぎりぎりまで切り詰めて、利益を生み出している。24時間営業を支える深夜帯は、従業員一人ですべてのオペレーションをこなしている。手間のかかる新商品の導入は、従業員のオペレーション能力の限界をこえてしまったのである。ゼンショーは従業員の不満を噴出させた牛すき鍋定食を2014年4月1日から販売を停止している<sup>5)</sup>。

しかし、この事態を新商品の導入にともなう従業員の大量離職とその対応という近視眼的のみに捉えてはならない。理由はなんであれ、たとえどんなときでも店は閉めないという24時間営業を死守してきた井家の経営の大きな転換のきっか

けとなる社会的出来事である。この問題について、複数店舗マネジャーの山口にも、質問を投げた。すると、「慢性的な人員不足が問題で大量の離職が生じたのではないと思う」という返答を受けた。山口は、「オペレーションをこなすロボットワーカーを育てていたことの問題なのだ」と続けた。そもそも、新商品の導入は、店舗アクターにとって、喜びをとまなうエキサイティングな課題でもある。いかに、その商品を効率よく、もっとも美味しい状態でお客様に提供することを考えていくことが面白く、やりがいも感じられる。このように、「自ら考え、最適な状況を創りだし、働く喜びを感じることでできる従業員を一人でも多く育てなければならないのだ」（山口 2014/4/27）と締めくくった。

だが、私自身の面接と労働経験からも言えるように、徹底的に効率化され、井家の労働は、最短でスキルを習得していくように採用から研修までのプログラムが組まれている。慢性的な人材不足を埋めるべく、毎日、採用活動を続け、従業員を補填していく。そのプロセスで、働くことがスキル化され、働くことが機械化されていくのである。そこでのスキル化された従業員は、ややもすると、その過程で、状況に応じて、対応しながら働いていく思考を削がれている。とは言え、アルバイト従業員に働くことの楽しさを教える採用から研修のプロセスは一筋縄ではいかないだろう。最短で労働力を補填することができ、会社の負担の少ない便利な労働力としての非正規雇用は、井家の経営をこれまで支えてきた。だが、労働者側にとっても、それは気軽に働いて、気軽に辞めていくことに疑問を感じない労働の形態の受容であったのである。つまり、井家の経営の幹である従業員と雇用をめぐる、根本から考える機会を与えてくれるのが、今回の大量離職とそれにともなう数百店舗の一時休業なのである。

さらに、より根本的な問題として、そもそも、24時間営業を続けていくことの意義についても考え直す時期に差し掛かっていると言えよう。吉野家が24時間営業を開始したのは、1951年だと

言われ、その後、いったん、会社法の設立にともない、時間限定営業をしてきた。その後、吉野家、松屋、すき家ともに、1970年代以降に、24時間営業の店舗経営を続けてきた。歴史的にみるとこの時期は、高度経済成長期から安定成長期を迎え、井家の24時間モデルとは、こうした経済成長を支える食事処として併走し、発展してきたと言える。しかし、経済は成熟し、今、我が国は、縮小社会への一途を辿っている。総人口は減少し、労働力人口も軒並み減少している。24時間営業に固執し、店舗の営業を続けていくか、ここで大きな経営判断を下し、来店顧客数が相対的にみて少ない、深夜と早朝の営業を閉める開店時間を限定した店舗の営業へと転回していくかの過渡期を迎えている。

さて、最後に本論文の冒頭で掲げた、井家の労働は、マクドナルド化に象徴されるように、脱人間化されているのだろうか、という問いに立ち戻る必要があるだろう。本論文を通じて、明確な答えを導き出すことができる。脱人間的な労働を強いられる店舗は、離職率が高く、結果として、店舗の経営が悪化していく。逆に、効率化された作業工程の中でも、絶えず、アクター同士でコミュニケーションを交わしたり、勤務前後にも日常的にやりとりが生まれる店舗では、従業員は辞めていくことなく、店舗に愛着を持つようになる。井家の現場を円滑に回していくには、作業ライン化できない部分での従業員間のコミュニケーションであるということである。

つまり、本論文をとおして、経営の共通目標である売上を伸ばしていく店舗にみてとれるのは、効率化を徹底的に推し進める過程で機械化した脱人間化していく従業員の姿ではなく、むしろ、効率化を徹底的に探求していく過程で、無駄をそぎ落とした技術を磨き上げ身体化させ、それを連携化していく卓越された、きわめて、有能で人間的な営みである。この点を看過してしまうと、従業員との信頼関係の構築は難しく、経営は難航していく。

いくつか異なる場所にある井家に足を運んだこ

とがある人なら、店舗内の雰囲気の違い、言い方をかえると、居心地の違いに、気がつくだろう。外からは一様にみえて、店内の設備等は同じでも、その中身が異なるのである。より丁寧にみていくと、流れるような連携プレイをする井家もあれば、ギクシャクした様子の井家もたしかに存在する。そこには、店舗の個性が感じられるだろう。その個性を創りだしているのが、店舗マネジャーとアクターたちの日ごろからの働く現場でのコミュニケーションである。井家の経営とは、店舗マネジャーとアクターとの店舗での出会いを現場での信頼関係や働くことへの喜びへと育てていく相互行為のコミュニケーションの束であり、より多くの利益をもたらしていくためにマネジメントされている行為の集合からなるのである。

#### 注

- 1) 井家経営の御三家といわれる、吉野家、松屋、すき家の中で、吉野家とすき家は、券売機を設置していない。一方で、松屋は券売機を設置している。券売機設置店舗は、注文から発注商品提供までの時間的ロスをなくすることができる。その一方で、顧客とのコミュニケーションの機会が少なくなる。
- 2) Ritzer, George 1996 "The Mcdonalization of Society" Pine Forge Press (正岡寛司訳 1999 『マクドナルド化する社会』早稲田大学出版)
- 3) こうした、マクドナルド化をもたらした成功要因として注目に値するのが、徹底した効率性をもたらす形式的構造の組織化である。リッツアは、マクドナルド化を支えた①効率性、②計算可能性、③予測可能性について、マックス・ウェーバーの官僚制に関する見識にその多くを倣っている。「ウェーバーが合理化のモデルとして官僚制を分析したのに対して、リッツアはファストフード型店舗の拡大と成功のモデルにマクドナルド化のパラダイム (リッツア、1999、47)」を位置付けている。その中で、リッツアは、ウェーバーの官僚制モデルの「形式合



理性」に特に着目した。「形式合理性」とは、「与えられた目的に対して最適な手段を探ることが、規則や規定やより大きな社会構造によって共有されていること。そうであるがゆえに、個人はある目標を手に入れるための最良の手段を探るさいに、自分で工夫を凝らす裁量をもっていないこと。」(リッツァ、1999、48)と指摘する。つまりは、「目的を実現するための手段の選択を個々人にまかせない」のである。

- 4) 「すき家」の職場環境改善に向けた施策について (株) ゼンショーホールディングス 広報室 プレスリリース <http://www.sukiya.jp/news/2014/04/20140417.html>
- 5) [http://www.sukiya.jp/news/2014/03/20140328\\_2.html](http://www.sukiya.jp/news/2014/03/20140328_2.html)

#### 参考文献

- Hochschild, Arlie. "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling" (石川 准・室伏亜希訳 (2000) 『管理される心—感情が商品になるとき』)
- Ritzer, George (1996) "The Mcdonalization of Society" Pine Forge Press (正岡寛司訳 (1999) 『マクドナルド化する社会』)
- 田中司朗 (2010) 『飲食店 店長の仕事』 商業界.
- 田中研之輔 (2011) 「外食ファストフードチェーン 店舗管理職の仕事」『生涯学習とキャリアデザイン』 vol.8 59-76
- 田中研之輔 (2012) 「都市型サービス産業の労働現場—民間施設に従事する若年専門技術者の事例」町村敬志編 (2013) 『差別と排除の〔いま〕 2 都市空間に潜む排除と反抗の力』 明石書店、107-131 頁.
- 佐藤郁哉 (1992) 『フィールドワーク—書を持って街へ出よう』 新曜社
- 佐藤博樹・鎌田彰仁 (2000) 『店長の仕事—競争力を生み出す人材活用』 中央経済社
- ヘンリー・ミンツバーグ (1993) 奥村哲史・須貝栄 訳 『マネジャーの仕事』 白桃書房
- Mintzberg H "Managing" Tuttle-Mori Agency, Inc 池村千秋訳 (2011) 『マネジャーの実像: 「管理職」はなぜ仕事に追われているのか』 日経 BP 社
- 佐藤博樹・佐藤厚 (2004) 『仕事の社会学—変貌する働き方』 有斐閣ブックス
- 金井壽宏・佐藤郁哉 (2010) 『組織エスノグラフィ—』 有斐閣
- Whyte F William 1961 Met at Work Richard D. Irwin, INC
- Wacquant L "Body and Soul: Notebooks of an Apprentice Boxer" Oxford University Press. (田中研之輔・倉島哲・石岡丈昇訳 (2013) 『ボディ & ソウル—ある社会学者のボクシング・エスノグラフィ—』 新曜社)

\* 本論文で用いたデータは、すべて筆者のヒアリング調査をもとにしている。必要に応じて、適宜、数字等一部変更してある。

---

# Sociology of Management: A Case of the Fast-Food Industry

TANAKA Kennosuke

---

On 80s, Ritzer, G pointed out the irresistibility of Mcdonalization. Mcdonalization implies a search for maximum efficiency in increasingly numerous and diverse social setting (Ritzer, 1996). The fast-food restaurant offers its employees a dehumanizing work setting. This paper describes the practical role and decision of manager at the fast-food Industry in Japan. In order to understand the role and decision of manager, I try to look deeper into what fast-food managers do,

what roles they conduct, and how they make decisions on their shops. The raw materials on this paper from the fieldwork that I conducted and carried out during 2008-2014. This paper also refers to H. Mintzberg's work, managerial work constituted by the external meeting, share information, interpersonal roles, and decisional roles (Mintzberg, 2004). In doing so, this paper observe, describe and understand the practical work of management on the Fast-Food Industry.